

<<战略管理>>

图书基本信息

书名：<<战略管理>>

13位ISBN编号：9787308062329

10位ISBN编号：7308062325

出版时间：2009-2

出版时间：浙江大学出版社

作者：张国良

页数：322

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<战略管理>>

### 内容概要

战略管理是企业的最高层管理，也是企业的宏观管理。

它为企业的发展定基调，指方向，拓思路，树形象。

“战略”一词源于军事术语，指在敌对状态下将军指挥军队克敌制胜的方法和艺术。

战略决策是关系全局的、长远的、重大问题的决策。

现代企业之间竞争激烈，在经济形势复杂多变的情况下，研究制定企业的经营战略并据此制定中长期规划，企业的发展前途至关重要。

孙子兵法曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也。

”“多算胜，少算不胜，何况无算乎？”经营者只有“善算”、“巧算”、“妙算”才能在竞争中精于计谋，技高一筹，战胜对手。

战略管理既是一门科学，也是一种艺术。

张国良教授长期坚持在教育教学岗位的第一线，而且曾在一家公司任总经理，有较丰富的教学经验和实践经验，因此，在写作本书过程中，尽量突出实践性、实务性和系统性。

许多案例和专题都是作者从事企业管理的实践经验和切身体会的总结和提炼，也是战略管理理念的升华。

本书的一大看点就是介绍了大量的本土化案例与专题，坚持知识性、逻辑性、条理性和趣味性相结合，尽可能地用生动、明了的语言来阐述管理知识和技能，利于读者理解和掌握。

使得本书可读性读、易懂性、生动性大大增强。

书中设置的大量案例和专题相信会引发思考，给人启迪。

本书既可以作高等院校的教材，也适合企业管理者特别是高层管理人士阅读。

## <<战略管理>>

### 作者简介

张国良，男，民革成员，硕士、在读博士，浙江林学院教授、硕士生导师、经济管理学院工商管理专业负责人。

高级经济师、企业高级管理咨询顾问、中国注册策划师、硕士生导师、浙江省企业管理研究会理事。主要从事战略管理、市场营销、商务谈判与沟通等方面的教学与研究工作。

在国内外核心期刊上发表论文30多篇。

主编教材专著3部。

主持与参与省级国家级课题多项。

2006年获得内蒙古第八届哲学社会科学优秀成果政府二等奖。

在指导学生积极参与社会实践方面成绩优异，2006年指导内蒙古财经学院学生代表队参加全区第二届“挑战杯”赛获金奖；2007年指导浙江林学院学生代表队参加第十届浙江省高校案例分析大赛，荣获“个人最佳风采”奖、团队三等奖；2008年指导浙江林学院学生代表队参加第六届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛，荣获金奖。

管理感言：没有战略的企业就像断了线的风筝；没有战略的企业家头脑就像没有蜡烛的灯笼。

## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

## 书籍目录

01 商战呼唤战略管理 1.1 制定经营战略客观必然性 1.2 企业战略概念及其特征 1.2.1 企业战略的概念 1.2.2 企业战略的定义及特征 1.2.3 战略的构成要素 1.3 企业战略管理基本过程 1.3.1 战略管理历史发展 1.3.2 战略管理过程

02 战略环境研究 2.1 宏观环境因素分析 2.1.1 政治法律因素分析 2.1.2 经济环境因素分析 2.1.3 社会文化环境因素分析 2.1.4 科技环境因素分析 2.2 战略环境的一般方法 2.3 产业环境分析 2.4 经营战略选择的时机性 2.4.1 经营时机的本质特性 2.4.2 经营时机对战略选择的影响 2.4.3 在经营战略选择过程中要充分把握、利用时机 2.5 发现机会与规避威胁 2.5.1 机会从哪里来 2.5.2 威胁来自哪里 2.5.3 企业怎样规避威胁

03 企业的内部环境分析 3.1 企业资源的分析 3.1.1 企业的资源及其构成 3.1.2 把握内部分析的关键要素 3.2 企业的基本能力分析 3.2.1 价值链模型 3.2.2 SWOT分析 3.2.3 波士顿矩阵分析法 3.3 企业的核心能力的分析 3.3.1 企业核心能力的内涵 3.3.2 核心能力的演进及特征 3.3.3 核心能力的识别 3.3.4 企业核心能力的培养途径

04 企业使命与战略目标 4.1 企业使命的概念和作用 4.1.1 企业使命及其与战略的关系 4.1.2 企业使命定位与描述 4.2 企业使命表述要诀 4.3 战略目标 4.3.1 战略目标的特征 4.3.2 合理的战略目标的概念 4.3.3 确定目标的原则 4.3.4 战略目标体系 4.3.5 战略目标设定时的常见错误列举

05 公司业务战略 5.1 稳定型战略 5.1.1 稳定型战略的概念及特征 5.1.2 稳定型战略的类型 5.1.3 稳定型战略的利弊分析 5.1.4 稳定型战略的适用情况 5.2 增长型战略 5.2.1 增长型战略的概念及特征 5.2.2 密集增长型战略 5.2.3 一体化战略 5.2.4 多元化战略 5.3 紧缩型战略 5.3.1 紧缩型战略的概念和特征 5.3.2 紧缩型战略的类型 5.3.3 紧缩型战略的利弊分析 5.3.4 紧缩型战略的适用性 5.4 混合型战略 5.4.1 混和型战略的概念与特征 5.4.2 混合型战略的类型 5.4.3 一体化增长战略 5.4.4 多角化增长战略 5.4.5 横向多元经营 5.5 多元化经营陷阱与风险防范 5.5.1 企业多元化成长战略的常见病状分析 5.5.2 企业多元化成长战略的陷阱与风险 5.5.3 企业多元化成长战略的风险防范

06 竞争战略选择 6.1 基本竞争战略 6.1.1 企业态势竞争战略 6.1.2 持续竞争优势 6.2 成本领先战略 6.2.1 成本领先战略的优势 6.2.2 成本领先战略的主要形式 6.2.3 成本领先战略的风险 6.3 差异化战略 6.3.1 差异化战略的优势 9.2.2 企业家素质和能力的基本要求 9.3 企业战略家的素质与才能 9.3.1 企业战略家的素质 9.3.2 企业战略家的才能 9.3.3 企业家的战略思维能力 9.4 当代企业战略家的时间价值观 9.4.1 时间多感慨 9.4.2 时间有哲理 9.4.3 时间是资本 9.4.4 巧用时间有学问参考文献跋后记

## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

## 章节摘录

01 商战呼唤战略管理 本章要点：  
 一战略管理 · 战略管理的概念及其特征 · 当今企业必须注重经营战略 · 商战制胜法宝—  
 过程 [ 先导案例1-1 ] 伊利战略营销“ 五步曲 ” “ 赢得竞争优势，夺取领先地位，获得更大效益 ”，已成为伊利战略营销的新景观。

内蒙古伊利集团二十年前还是利税仅4.7万元的街道小厂，而今已发展成为资产总额20多亿元，员工达一万余人的大型乳品生产企业。

连续6年伊利雪糕、冰淇淋产销量全国第一。

地处经济较为落后、信息较为闭塞的内蒙古地区，面对国内外诸多强势同行品牌在市场上的拼斗厮杀，伊利集团硬是越战越勇，已入围中国企业500强，并被评为中国驰名商标。

伊利集团作为全国首家奶业上市公司（1996年上市），拥有近百条生产线，设备系世界一流。

三大类产品液态奶、冰淇淋、奶粉，其中：液态奶、冰淇淋产量均为全国第一，奶粉产量全国第三。

2002年销售收入40多亿元，2004年销售收入80多亿，2005年销售收入120多亿，已成为名副其实的乳业龙头。

伊利也被外界称为“北方的狼”。

内蒙古伊利集团采用集中化战略，提升核心竞争能力，通过品牌经营，资本运作，科技创新，资源整合及先进的管理理念成功地将自己的资源优势转化为经济优势，在中国乳业中开创了一个全新的“伊利概念”，但伊利还有更高更远的目标，那就是让“中国伊利”进入国际市场去锻造。

其发展历程可概括为伊利战略营销策划“五步曲”。

第一步：市场渗透法。

十几年前“海拉尔”雪糕走俏东北市场时，伊利还是一个刚刚起步的小型企业，主要生产一些具有民族特色的乳制品。

为发展壮大自己的实力，当时他们根据有关规定及时从海拉尔乳品厂有偿引进吸收、优化配方，很快推出了“海拉尔伊利”雪糕，并迅速占领了呼市市场，并在主要街道墙上写着朴实无华的广告：“伊利就是伊利，什么也无法代替”，逐步提高产品和企业的知名度。

后来随着市场营销范围的逐渐扩大，雪糕包装纸上面“海拉尔”字样越来越小，而“伊利”两字越来越大，而且是红色的，后来逐渐将其取而代之。

一支支雪糕就像滴滴甘露，滋润着每个消费者的心田，又像毛毛细雨逐步渗透市场，润物无声。

产品很快覆盖了呼和浩特市及其周边市场。

第二步：留有缺口法。

西蒙曾经说过“管理的核心在经营，经营的核心在决策，决策的核心在创新”，创新就是创业，创新是企业的生命之源。

1991年、1992年，奶粉市场疲软，伊利人从蒙古族素有爱吃炒米、喝奶茶的饮食文化习惯中受到启发，率先开发出独具特色的“伊利”牌奶茶粉，出乎意料的产品投放市场十分火爆，成了紧俏商品。

在这种情况下，伊利人没有如人们所想的那样开足马力生产，尽量满足需求。

有人不解：“发财机会到了，何不敞开生产？”

“伊利人却采用逆向思维营销策划“绝对不能，如果吃够了、喝腻了又就像奶粉一样谁还买？”

这种“缺口型”营销战略的实施，使伊利奶茶粉畅销不衰，牢固占领了内蒙、西北、东北及南方部分省市的市场，而且产品价格处于坚挺上扬状态。

第三步：让利领先法。

为了实现“过黄河、跨长江，销遍全中国”战略营销方案，为使伊利系列产品尽快占领南方市场，走向全国各地，伊利在各地一些有代表性的中心城市，占领营销制高点，采用了让利于民、占领市场的营销策略。

1994，年秋，伊利公司以草原文化和昭君出塞典故为底蕴，以“昭君回故里，伊利送深情”为主题，将经济与文化融为一体，向武汉市中小学生及部分市民赠送了100万支伊利雪糕。

不吃不知道，一吃忘不掉，一传十，十传百，百传万，使产品迅速占领了武汉及中南市场，实现了过

## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

黄河、跨长江的战略营销方案，并且为企业文化写下了精彩的一笔。

第四步：避实击虚法。

自古兵家无人不晓，“水趋下则顺，兵击虚则利”。

1995年以后伊利的目标市场是北京，对于全国众多的乳品生产厂家来说，北京市场是商家争雄之地，当时面对北京市场几家实力雄厚的合资企业，伊利人深感正面营销竞争的困难。

然而为了使伊利系列冷冻食品尽快打入北京市场，他们经过调查和精心的策划，决定采取避实击虚的战略营销方案，侧翼进攻，迂回包围。

针对合资企业产品价位高、档次高、消费群体有限的问题，避开消费水平高的闹市区，在三环路以外有意识地发展销售网点，产品定位以中低档为主。

“茅台酒的品位，二锅头的价格”，经过不懈的努力使伊利的产品以“星星之火”燃起燎原之势，从三环以外的地区逐步打入了二环、一环，销遍了北京城，走“农村包围城市”的道路，取得了战略营销又一伟大胜利。

第五步，“核能”扩散法。

“核能”是指企业的核心能力，它是企业宝贵的战略资源，是通向未来市场的大门。

伊利把企业核心能力视作一个“核能源”，通过其扩散作用，将能量不断扩展到最终产品上，从而为消费者层出不穷、源源不断地提供新产品。

伊利集团经过周密策划，卧薪尝胆三年，瞄准世界水平，投资5亿多元，启动了核心企业的技术改造工程。

他们引进了代表世界科技水平的丹麦海耶公司的冰淇淋生产线、德国GEA集团无菌奶加工设备和瑞典利乐公司超高温无菌奶包装线，建立了符合国际标准的产品质量控制体系和新产品研发中心等。

截至2000年10月，这些技改项目的竣工投产，使伊利集团从根本上完成从劳动密集型向科技效益型的转变。

而后，伊利集团在战略营销策划上又顺势而上，凭借自身的技术、资金、体制、市场、人才和品牌优势，在国内大规模地整合乳业资源；登陆京津沪，扎根黑土地。

继上海、呼伦贝尔草原的成功办厂实践后，2000年9月一座年加工6万吨酸奶的工厂在北京密云县投产；年加工3万吨冰淇淋的工厂在老牌工业城市天津登陆；11月，投资1.5亿元的液态奶加工厂在草原钢城包头动工，我国乳品行业经过50余年奋斗，终于铸就了行业的龙头。

龙头的摇动，为行业及相关产业创造了20多万个就业岗位。

从此以后，伊利一路高歌猛进，从呼和浩特走出自治区，走向全国，迈向国际市场，如今集团的主营业务收入已居国内乳品行业之首。

内蒙古伊利集团正携其美誉与实力演绎连台好戏：扎根黑土地，登陆津京沪，稳步构筑伊利中国大市场，全面打造“中国伊利”——中国乳业的航母。

伊利液态奶更是在全国范围内呈全面挺进之势，2002年再创产值翻番的历史新高。

伊利股份有限公司作为国内乳业龙头企业，三大主要系列产品——液态奶、冷饮和奶粉——畅销全国市场。

历年经营业绩也充分表明，拥有“伊利”品牌作为中国驰名商标的伊利公司，主营收入增长率一直以30%递增，且保持较好发展势头。

伊利昂起中国乳业龙头，铸就“中国乳品第一品牌”。

2007年伊利集团全年实现主营业务收入192.08亿元，较2006年稳健增长17.56%，伊利继续以全能冠军的角色领跑中国乳业，与此同时，伊利为国家上缴税金11.36亿元，再次蝉联中国乳业的纳税冠军。

通过对伊利战略发展轨迹分析，可以得到这样的启示：现代战略营销策划中，市场是水，产品是船，品牌是帆，营销是风，战略是舵。

水可载舟亦覆舟，有风没帆船不动，有风破帆船难行，有船无舵没方向。

大海航行靠舵手，舵手靠的是船上的舵，经营战略就是企业的命运之舵。

市场经济的海洋潮涨潮落，变化频繁，顺流善变者生，逆流不善变者亡。

市场风云，变幻莫测，强手如林，各显神通。

企业要把握千变万化的市场行情，以变应变，先谋后战，精心策划，高效运作，才能在商海中劈风浪



## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

，明方向，绕暗礁，过险滩，迎风取势，直挂云帆济沧海，夺取最后的胜利。

（资料来源：张国良，《企业研究》，2001年第6期，入选本书时，作者又作了一些补充修改）

分析讨论 1.伊利战略营销“五步曲”给我们的战略启示是什么？

2.伊利发展型战略的适宜条件是什么？

1.1 制定经营战略客观必然性 “战略”一词源于军事术语，指在敌对状态下将军指挥军队克敌制胜的方法和艺术。

战略决策是关系全局的、长远的、重大问题的决策。

现代企业之间竞争激烈，在经济形势复杂多变的情况下，研究制定企业的经营战略并据此制定中长期规划，对企业的发展前途至关重要。

孙子兵法曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也。

”“多算胜，少算不胜，何况无算乎？

”经营者只有“善算”、“巧算”、“妙算”才能在竞争中精于计谋，技高一筹，战胜对手。

俗话说：“人无远虑，必有近忧。

”从企业发展的角度来看，企业今天的行动是为了执行昨天的战略，企业今天制定的战略正是为了明天更好行动。

作为企业领导要高瞻远瞩，面向未来，把握主动，特别是企业高层管理者应当把自己的主要精力集中放到制定和实施企业的经营战略上来。

在美国进行的一次调查中，有90%以上的企业家认为“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略规划”。

由此可见，经营战略已成为许多企业取得成功的重要因素，这些企业已进入了“战略制胜”的时代。

以农业经济为主的社会人们所关心的是过去——经验和做法；以工业经济为主的社会人们所关心的是现在——技术和市场；以信息为主的社会人们关心的是未来——战略和策划。

意识能量就是财富的种子，财富就是意识能量的果实。

名人名言 对没有战略的企业来说就像在险恶气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很可能迷失方向，即使飞机不坠毁，也不无耗尽燃料之危。

如果对于将来没有一个长期的明确方向，对于本企业的未来形式没有一个实在的指导方针，不管企业规模多大、地位多稳定，都将在新的革命性的技术经济的大变革中失去其存在的条件。

——美国著名经济学家阿尔温·托夫勒 从以上可以看出，机会的把握越来越依靠实力，依靠战略管理者的韧性、悟性、理性与学识、胆识、见识。

新世纪有四种主要力量不可低估。

1.顾客（Customers）占上风 今天的市场，卖方不再占据优势，买方真正占了上风，“萝卜慢了剥层皮”，顾客更富于个性，挑剔、刻薄是现代消费者的一大特点。

消费既是生产过程的终点，又是再生产过程的起点。

这是因为消费是产品的完成，没有消费就没有生产；消费为生产创造出新的需要，这种不断增长的新的需要是生产得以不断进行的原动力。

随着科技进步、生产结构的调整 and 人民生活水平的提高，使市场的消费需求呈现出分散化、复杂化、多样化的趋势。

人们对日用商品出现了高中低不同层次消费需求。

部分高档商品进入家庭，要求提供相应的售前、售后服务。

因此，根据消费需求发展趋势的变化而制定企业的营销战略，如名牌战略、售后服务战略等，满足和创造市场需求，是企业在制定经营战略中的首要任务。

顾客与企业，互惠解难题，顾客是上帝，信赖成朋友，顾客忠诚度、美誉度，是企业生存之根、立命之本。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>